

*Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y
en Recursos Humanos*

DESARROLLANDO HEROS: DE LA “TOXICIDAD” A LA SALUD INTEGRAL

CURSO
2017-2018

Trabajo de Fin de Máster

Autora:

Elisabete da Mota Veiga

Tutora:

Dra. Isabella Meneghel

UNIVERSIDAD JAUME I

*Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y
en Recursos Humanos*



Desarrollando HEROs: De la “toxicidad” a la salud integral

ASIGNATURA:	SBE013/513 – Trabajo de Fin de Máster (TFM)				
Alumna:	Elisabete da Mota Veiga	✉	al378799@uji.es	NIE	X6281052M
Tutora:	Dra. Isabella Meneghel	✉	meneghel@uji.es		

Castellón de la Plana

Septiembre de 2018



AUTOCONFIANZA – RESILIENCIA

“Deja que tu corazón te guíe hacia la puerta del destino, pero necesitas una llave, para conseguirla, tienes que creer en ti mismo.”

Jessica Yara Veiga Martins

Alumna de 6º CEIP Censal

*“Your future it’s made off sugar,
perseverance and be proud of yourself...”*

Erica Liana Veiga Martins

Alumna de 2º de ESO en IES Matilde Salvador

RESUMEN:

Este Trabajo de Final de Máster versa sobre las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO), conocidas como aquellas organizaciones que invierten esfuerzos de manera sistemática y proactiva para velar por la salud de sus trabajadores/as a través de la implementación de prácticas saludables y de recursos, para la obtención de unos resultados organizacionales saludables (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012).

En el desarrollo de este trabajo se analiza la salud organizacional de la empresa AM Asesores, S.L. mediante la metodología HERO, con la finalidad de promover la salud psicosocial y el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras, de tal manera que puedan afrontar satisfactoriamente las elevadas exigencias del trabajo provocadas por los cambios constantes en el entorno. Para ello, se proponen medidas de intervención colectiva fundamentadas en la psicología organizacional positiva, concretamente, la realización de talleres de capacitación psicológica positiva y de un programa de *liderazgo transformacional*, para paliar los problemas originados por las relaciones interpersonales negativas, la forma de liderar y la falta de cohesión de los equipos. De igual modo, no se descarta la proposición de medidas de intervención individual (persona) que funcionarán como acciones complementarias a las descritas anteriormente que, aun incidiendo a nivel individual, repercuten positivamente en el ámbito colectivo.

Palabras clave:

Organizaciones saludables y resilientes – Salud integral - Intervención positiva - Liderazgo transformacional.

ABSTRACT:

This Master's Final Project deals with Healthy and Resilient Organizations (HERO's), known as those organizations that invest systematic and proactive efforts to ensure the health of their workers through the implementation of healthy practices and resources, to obtain healthy organizational results (Salanova, Llorens, Cifre, and Martínez, 2012).

In the development of this project examines the organizational health of the company AM Asesores, S.L. through the HERO methodology, in order to promote the psychosocial health and well-being of its workers, in such a way that they can satisfactorily face the high demands of work caused by constant changes in the environment. To this end, collective intervention measures based on positive organizational psychology are proposed, specifically, the conduction of positive psychological training workshops and a program of transformational leadership, to alleviate the problems caused by negative interpersonal relationships, the way of leading and the lack of cohesion of the teams. Similarly, the proposal of individual intervention measures (person) that will work as complementary actions to those described above is not ruled out, which, although having an impact at the individual level, have a positive impact on the collective sphere.

Keywords:

Healthy and resilient organizations - Integral health - Positive Intervention - Transformational leadership.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO: ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES.....	3
2.1. Las Prácticas Organizacionales Saludables	4
2.2. Los empleados saludables: capital psicológico positivo.....	4
2.3. Resultados organizacionales saludables.....	4
3. JUSTIFICACIÓN	6
3.1. Consideraciones sobre los cambios en entorno empresarial y laboral.....	6
3.2. La influencia de los cambios del entorno en la salud de los trabajadores	7
4. CASO OBJETO DE ESTUDIO/DESCRIPCIÓN DEL CASO	9
5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y DE LA EVALUACIÓN	10
5.1. Objetivo general	10
5.2. Objetivos específicos	10
6. METODOLOGÍA	11
6.1. Método	12
6.1.1. Participantes: la muestra.....	12
6.1.2. Instrumentos utilizados en el proceso.....	13
6.2. Procedimiento	14
6.2.1. Primera etapa: Evaluación en profundidad.....	14
6.2.2. Segunda etapa: análisis de resultados	16
6.2.3. Tercera etapa: emisión de informe	18
7. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....	20
7.1. Medidas de Intervención Colectiva.....	20
7.1.1. Procedimiento	21
7.2. Medidas de Intervención Individual	22
8. REEVALUACIÓN TRAS LA INTERVENCIÓN.....	23
9. TEMPORIZACIÓN	24
10. RESULTADOS ESPERADOS	25
11. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER CON APLICACIÓN AL TEMA DEL TFM	27
12. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DEL TFM	32
13. CONCLUSIONES.....	34

14. BREVE REFLEXIÓN	36
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEB GRAFÍA	37
16. ANEXOS	39
ANEXO I – RESULTADOS RELEVANTES 6ª EWCS – ESPAÑA 2015	40
ANEXO II - ORGANIGRAMA.....	42
ANEXO III- DESCRIPCIÓN DE LOS DPTOS. Y FUNCIONES POR ÁREA DE NEGOCIO	43
ANEXO IV - PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN CADA DEPARTAMENTO.....	44
ANEXO V - CRONOGRAMA.....	45
ANEXO VI - MEDIDAS DE INTERVENCIÓN COLECTIVA (TABLA RESUMEN)	47
ANEXO VII - PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	48
ANEXO VIII - VALORACIÓN DE COMPETENCIAS	50



1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Final de Máster versa sobre el tema Organizaciones Saludables y Resilientes. Una organización no podrá ser saludable si sus trabajadores/as no lo son, por ello es imprescindible que se realicen actuaciones enfocadas a la promoción de la seguridad y salud de los/as trabajadores/as en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de salud integral.

En la actualidad, pocas empresas invierten esfuerzos en velar por la salud de los/as trabajadores/as más allá de las obligaciones preventivas estipuladas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y su normativa complementaria y/o de desarrollo, así como la normativa a nivel europeo (Directiva 89/391 - Directiva marco sobre salud y seguridad en el trabajo, de 12 de junio de 1989, conocida como “Directiva Marco”, entre otras).

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece una serie de obligaciones para preservar la seguridad y salud de los/as trabajadores/as configurándose como una normativa legal de derecho mínimo necesario de obligado cumplimiento, pudiendo ser complementada por reglamentos u otras leyes de carácter técnico. A pesar de no existir una regulación específica de los factores psicosociales, la LPRL contempla toda la clase de riesgos en el trabajo, estén o no regulados legalmente, lo que comporta asegurar a los/as trabajadores/as unas condiciones de trabajo adecuadas, teniendo en cuenta los factores psicosociales, para prevenir y evitar los riesgos que de ellas puedan derivarse (Franco y Salanova, 2009).

En este contexto, cobra vital importancia el papel de la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO)¹, entendida como aquella disciplina de carácter científico-práctico² que se ocupa de la *“aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral y a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores”* (según el NIOSH - *Nacional Institute of Occupational Safety and Health*). De esta forma, se integran los conocimientos de varias disciplinas, como es el caso de la psicología, la medicina del trabajo, la ergonomía, la conducta organizacional y el desarrollo de recursos humanos (RR.HH.), para aplicarlos a la seguridad, salud y bienestar de los/as trabajadores/as (Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2009).

Como había referido anteriormente, el concepto de salud ha de tenerse en cuenta desde un punto de vista integral, amplio y también positivo. Asimismo, la Organización Mundial de la

¹ La PSO es una disciplina que tiene su origen en los eventos producidos en Estados Unidos y Europa en siglo XX. También se ha visto influida por el papel de las Instituciones y organizaciones profesionales, por las revistas científicas, por Gobiernos y la legislación en materia de prevención de riesgos laborales.

² Se refiere a uno de los objetivos principales de la PSO, que consiste en la investigación para ser aplicada en la práctica en el seno de las organizaciones, a través de la intervención (Salanova y cols., 2009).



Salud (OMS, 1948), indica que la salud es “*un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*”. De esta forma la PSO centra su ámbito de actuación en conformidad con el concepto amplio de salud incluyendo, no solo el bienestar afectivo de los/as empleados/as, sino también los “*aspectos cognitivos, sociales, motivacionales y conductuales*” (Salanova *et al.*, 2009, p. 27).

Sin embargo, según Salanova (2008) la PSO ha adoptado un modelo tradicional desde un enfoque predominantemente negativo de la conducta humana, centrándose en los aspectos que funcionan mal y en la falta de salud (estrés, *burnout*, *mobbing*, adicción al trabajo, conflicto interpersonal, etc.), en vez de potenciar el bienestar, la salud y la calidad de vida laboral y organizacional. Por ello, es necesario desarrollar una PSO más positiva – de ello surge la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) - basada en los principios de la Psicología Positiva³ y emplearlos en su ámbito de actuación, con la finalidad de optimizar el desempeño de los/as empleados/as en las organizaciones a través de la promoción del bienestar psicosocial en el trabajo y al desarrollo de organizaciones saludables (Salanova, Llorens y Rodríguez-Sánchez, 2009), incluyendo la salud como un factor clave en la planificación estratégica de los objetivos empresariales, así como en las políticas de gestión de RR.HH.

En definitiva, la PSOP se centra en potenciar y fomentar, proactivamente, la salud y el bienestar de los empleados a través de la promoción de organizaciones saludables, frente al enfoque negativo, adoptado tradicionalmente por la PSO sobre los aspectos que funcionan mal y generan mal estar a los/as trabajadores/as en el seno de una organización (organización tóxica).

A continuación, se analizará con más detalle qué es una organización saludable, sus características y requerimientos, en oposición a las organizaciones tóxicas.

³ La Psicología Positiva surge como reacción a la Psicología tradicional que se centraba en los aspectos negativos de la conducta humana, estudiando trastornos, problemas de mal estar psicológico de las personas y también en contextos organizacionales (Salanova *et al.*, 2009). Según Seligman (1999), la Psicología Positiva se define como “*el estudio científico del funcionamiento humano óptimo*” (Citado en Salanova, 2008).



2. MARCO TEÓRICO: ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES

En relación con la PSOP, cabe hacer referencia a la Psicología Organizacional Positiva (POP) que es el resultado de la combinación del concepto de salud integral, nombrado anteriormente, aplicada al contexto laboral (Salanova *et al.*, 2009). Asimismo, la POP es la propulsora del desarrollo de “organizaciones positivas” que buscan la “excelencia organizacional” a través de “una fuerza laboral física y psicológicamente saludable” y que es capaz de mantener “un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos”, especialmente en épocas de crisis y de cambios y, a pesar de las adversidades, son capaces de superar, aprender y salir de esas situaciones críticas más fortalecidas, lo que las caracteriza como resilientes (Salanova, Llorens y Martínez, 2016, p. 177 y 178).

Estas organizaciones positivas reciben la denominación de **Organización Saludable y Resiliente o HERO (HEalthy & Resilient Organization)**, son saludables porque llevan “*a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto en los empleados como la organización como un todo*” y resilientes porque “*mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados*” (Salanova *et al.*, 2016, p. 178), mediante la implementación de recursos y prácticas organizacionales saludables (POS), con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo, desarrollar la salud de los empleados y financiera de la organización (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

El equipo de investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables de la Universidad Jaume I de Castelló de la Plana ha desarrollado el modelo HERO (ver figura 1), por un lado, para evaluar el estado de una organización en concordancia con los parámetros de organización positiva y saludable y, por otro lado, para contribuir al desarrollo organizaciones saludables y resilientes. En este sentido, es necesario la concurrencia de tres componentes interrelacionados entre sí: ⁱ⁾ los recursos y prácticas organizacionales saludables (POS); ⁱⁱ⁾ empleados y grupos de trabajo saludables y ⁱⁱⁱ⁾ resultados organizacionales saludables (Salanova *et al.*, 2009).



2.1. Las Prácticas Organizacionales Saludables

Las POS son un conjunto de prácticas saludables aplicadas en las empresas a la hora de estructurar y gestionar el trabajo. Este componente del modelo HERO incluye ⁱ⁾ los recursos tarea y ⁱⁱ⁾ los recursos sociales y ⁱⁱⁱ⁾ las prácticas organizacionales desarrolladas desde la Dirección de Recursos Humanos (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013).

De este modo, los *recursos de tarea* son los que se relacionan con el puesto de trabajo y las tareas que desempeña un/a determinado/a trabajador/a (p.ej. autonomía, claridad de rol y tarea, *feedback*, etc.), mientras los *recursos sociales* se refieren a la relación que cada persona tiene con otras personas en el trabajo, es decir, se relaciona con el clima laboral, apoyo social, confianza y calidad de las relaciones interpersonales (Salanova *et al.*, 2009; Acosta, Salanova y Llorens, 2011; Acosta *et al.*, 2013).

2.2. Los empleados saludables: capital psicológico positivo

Los empleados saludables son aquellos que se caracterizan por la autoeficacia, la confianza, la resiliencia y el optimismo, debiendo añadirse también el *work engagement*. Según Salanova (2009) los empleados saludables constituyen el capital psicológico⁴ positivo caracterizado por las cuatro fortalezas básicas citadas anteriormente y que son susceptibles de ser medidas, desarrolladas y gestionadas para lograr la mejora del funcionamiento y desempeño de las organizaciones.

2.3. Resultados organizacionales saludables

Los resultados organizacionales saludables (ROS) están relacionados con el capital psicológico positivo, de tal manera que la salud psíquica y física de los/as trabajadores/as (en el sentido de salud integral) está vinculada a su capacidad de trabajar y ser productivos. Solamente de esta forma se consigue unos productos y/o servicios de excelente calidad, así como muy buenas relaciones con los clientes y el entorno. En definitiva, los ROS se definen por el compromiso organizacional, rendimiento, resultados excelentes, lealtad de los clientes y responsabilidad social (Salanova *et al.*, 2009; Acosta *et al.*, 2013).

⁴ Fred Luthans ha sido uno de los pioneros en el estudio del capital psicológico y lo define “*como un estado de desarrollo psicológico positivo del individuo que se caracteriza por: 1) tener la confianza (autoeficacia) de adquirir e invertir el esfuerzo necesario para superar tareas retadoras; 2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito ahora y en el futuro; 3) perseverar hacia las metas y, si necesario, redirigir el camino hacia dichas metas (esperanza) con el objetivo de tener éxito y 4) cuando los problemas y adversidades son acuciantes, sostenerse y levantarse e incluso más (resiliencia) para lograr el éxito*” (Citado en Salanova, 2009).

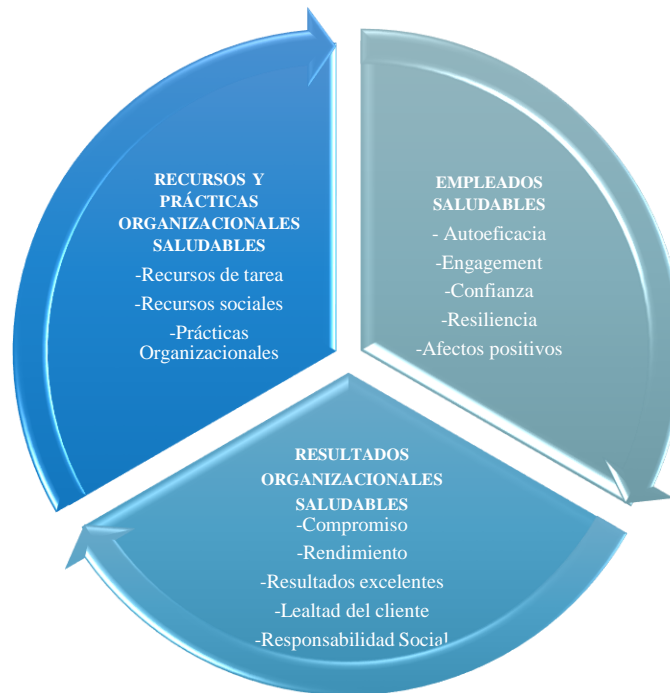


Figura 1: Modelo HERO de organizaciones positivas. Fuente: Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012. Elaboración propia.

El modelo de organización HERO se opone al de organización “tóxica” o “psicosocialmente enferma” que se caracteriza por ambientes de trabajo nocivos para la salud y bienestar de los/as trabajadores/as, pues el efecto de los factores psicosociales es negativo no solo para las personas sino también para los grupos de trabajo, para la organización en su conjunto y para el entorno y la comunidad, careciendo estas organizaciones de capacidad adaptativa (Salanova *et al.*, 2009).



3. JUSTIFICACIÓN

La elección del tema Organizaciones Saludables y Resilientes o HERO, reside en el hecho que actualmente es imprescindible crear la conciencia de salud integral en el seno de las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector, no solo para frenar el aumento de las enfermedades psicosociales derivadas del trabajo, sino también para proporcionar bienestar total de sus colaboradores/as con el objeto de, entre otras cosas, optimizar su desempeño y alcanzar la excelencia y la calidad de sus productos o servicios. En otras palabras, es sumamente importante que las organizaciones apuesten por la salud psicosocial de sus empleados/as en la empresa, entendiéndose ésta como una inversión (y no un coste) y como factor estratégico en la consecución de objetivos y estabilidad económico-financiera, lo que viene a ser el concepto de organizaciones positivas.

Son varios los factores que inciden en la salud de las empresas y de los/as trabajadores/as que de ella forman parte: cambios en el entorno empresarial y laboral y, concretamente, los efectos que producen tales cambios en la salud de los/as trabajadores/as.

3.1. Consideraciones sobre los cambios en entorno empresarial y laboral

En la actualidad presenciamos una serie de cambios en nuestro entorno que repercuten en la vida cotidiana del mundo empresarial, financiero y comercial. Dichos cambios se deben al incremento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), a la innovación constante y a la globalización, repercutiendo directamente en transformaciones en el mercado empresarial y, lógicamente, en el mercado laboral.

Asimismo, observamos un incremento del nivel de exigencia y complejidad para el mercado empresarial y, por supuesto, para el mercado laboral. Pero el problema no está en los cambios, sino en la velocidad en que los mismos ocurren, pues obliga a las empresas a modificar su comportamiento continuamente (adaptabilidad), a prever y estudiar los cambios y tendencias que se producirán (proactividad) y a dar respuesta a las demandas rápidamente (flexibilidad) para seguir siendo competitivas en un entorno de incertidumbre.

En este contexto, las empresas han de marcar la diferencia frente a sus competidores y desarrollar fórmulas para subsistir, mejorar o mantener su situación en el mercado empresarial, es decir, que sigan siendo cada vez más competitivas. Para ello, es necesario trabajar, crear y cuidar las fuentes de **ventajas competitivas** como es el caso del **capital humano** (el



conocimiento)⁵, **social** (las relaciones entre las personas)⁶ y **psicológico** (las competencias psicológicas positivas)⁷ presente en las empresas.

De igual modo, las características del entorno cada vez más cambiante, demandan perfiles profesionales más exigentes y requieren que, al igual que las organizaciones, la fuerza de trabajo posea una serie de competencias clave (adaptabilidad, proactividad, flexibilidad, etc.), así como un conjunto de características diferenciadoras (p.ej. actitud, características de la personalidad, valores, etc.) que aporten valor a las organizaciones.

3.2. La influencia de los cambios del entorno en la salud de los trabajadores

En el anterior apartado se han delimitado algunos factores que inciden en el *modus operandi* de las organizaciones y, por consiguiente, en las condiciones de trabajo. Hemos visto que para adaptarse al entorno (caracterizado por el cambio y la incertidumbre) las empresas han de ser flexibles, adaptativas y proactivas. En este sentido, la capacidad de adaptación viene dada, en gran parte, por las destrezas del capital humano (incluyendo el psicológico y el social) y, sobre todo, por la forma de gestionarlo y desarrollarlo. A su vez, la flexibilidad, exige una la fuerza de trabajo también flexible a través de contratos temporales, una amplia disponibilidad horaria y geográfica, jornadas de trabajo y horarios irregulares, polivalencia funcional, elevadas exigencias de trabajo, desequilibrios en la conciliación de la vida laboral y familiar, etc. Todos ellos factores que pueden repercutir negativamente en la seguridad y salud de los trabajadores.

La VII Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), realizada en el año 2011 con la finalidad de conocer las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras en España, muestra que varios indicadores relacionados con las exigencias derivadas de factores psicosociales del trabajo han empeorado respecto a los cuatro años anteriores, siendo ellos el nivel de atención dirigido en la tarea, las demandas emocionales del trabajo, carga excesiva de trabajo, excesiva rapidez en las tareas, simultaneidad de tareas. Asimismo, más de 7 de cada 10 personas ocupadas tiene algún

⁵ Se refiere al conocimiento las habilidades, las destrezas y competencias que derivan de la educación, de la formación y de la experiencia profesional – conocimiento “explicito”- que se refiere al conocimiento que posee el/la empleado/a y que no se considera al cien por cien una ventaja competitiva porque es limitado y fácilmente replicable. No obstante, el conocimiento “tácito”, que es el que el/la empleado adquiere en el seno de la organización mediante el proceso de socialización y aprendizaje continuo, éste si se considera fuente de ventaja competitiva, pues es intransferible e inimitable (Salanova, 2008).

⁶ El capital social está incluido en el ambiente social de trabajo siendo, conjuntamente con el capital humano, una fuente crucial de ventaja competitiva ya que las relaciones y el apoyo social en las organizaciones son fundamentales para la adquisición y desarrollo del conocimiento “tácito” citado anteriormente (Salanova, 2008).

⁷ Luthans, Youssef y Avolio) señalan que se entiende por capital psicológico (PsyCap) como el estado psicológico positivo de una persona compuesto por las siguientes características: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (citados en Le Blanc y Oerlemans, 2016).



problema de salud, en el que la mayoría están relacionados o se derivan del trabajo y manifiestan sufrir cansancio, agotamiento y estrés.

Posteriormente, la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (6ª EWCS-España)⁸ del año 2015 nos ofrece resultados que corroboran los argumentos citados anteriormente, concretamente sobre (ver Anexo I):

- ♦ las condiciones de trabajo y los efectos que éstas han ejercido sobre las personas asalariadas;
- ♦ el incremento en las exigencias del trabajo;
- ♦ la tipología de las jornadas de trabajo;
- ♦ la dificultad de conciliación de la vida laboral y familiar;
- ♦ la preocupación por las consecuencias del trabajo en la salud de los/as trabajadores/as (autoconciencia y análisis de enfermedades provocadas por el trabajo).

En suma, los resultados proporcionados en esta encuesta demuestran la influencia de los cambios (tecnológicos, sociales, económicos, gubernamentales, legislativos...) en nuestro entorno y que están afectando profundamente, a las formas de realizar el trabajo y a la salud de los trabajadores. Por todo ello, es muy importante saber dirigir esas transformaciones para evitar el deterioro de las condiciones de trabajo y, consecuentemente, la salud de los trabajadores.

Sin embargo, en concordancia con la PSOP y la POP para lograr unos óptimos resultados es necesario tener en cuenta no solo los aspectos que puedan repercutir negativamente en la salud de los trabajadores, sino también los aspectos positivos, bajo el enfoque de salud integral y bienestar a través de la implementación del modelo HERO de Salanova y cols. (Salanova, Llorens y Rodríguez-Sánchez, 2009).

⁸ La 6ª EWCS-España se enmarca en la "6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo" (*European Working Conditions Survey*) del año 2015 y ha sido promovida por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Consta de una muestra nacional que permite el análisis separado para España y proporciona unos resultados detallados sobre la exposición de los riesgos psicosociales y físicos, la salud y el bienestar, la organización del trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal.



4. CASO OBJETO DE ESTUDIO/DESCRIPCIÓN DEL CASO

AM Asesores, S.L es una empresa ubicada en la Comunidad Valenciana y se dedica a la asesoría a empresas de múltiples sectores. Lleva ejerciendo su actividad desde hace más de 15 años y pretende ofrecer a su clientela un servicio de calidad y personalizado adaptado a las necesidades de cada cliente, contando para ello con una plantilla de 7 trabajadoras (3 del departamento laboral y 4 del departamento fiscal-contable).

En los últimos dos años ha decidido emprender un nuevo proyecto, adquiriendo una cadena de restaurantes de forma paulatina (que asciende a 5 restaurantes en la actualidad), incrementando considerablemente la plantilla de hasta 178 trabajadores/as ([ver Anexo II-Organigrama y Anexo III-Funciones Dpto.](#)). Hasta esta fecha, la plantilla era estable y ha ido funcionando con bastante normalidad en su área de gestión, administración y asesoramiento jurídico laboral, fiscal, contable y económico a empresas.

Sin embargo, con la adquisición de los restaurantes, cambiando así el modelo de negocio inicial, empezaron los problemas, tanto a nivel interno como externo, concretamente: elevada tasa de absentismo, de rotación de personal, baja motivación, problemas en las relaciones interpersonales entre las personas trabajadoras (también interdepartamental) y quejas de los clientes por la bajada de la calidad y rapidez en los servicios prestados, tanto en la asesoría como en los restaurantes ([Ver Anexo IV- Problemática por departamento](#)).

La gerencia de la empresa se ha percatado que esta situación es insostenible y caótica y, entre otras cosas, sostiene que la pérdida de beneficios se debe, en gran parte, al incremento de los costes laborales. Por este motivo, están dispuestos a tomar medidas inmediatas, ya que las consecuencias pueden llegar a ser tan nefastas que les obliguen a plantearse en cesar la actividad de restauración.



5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y DE LA EVALUACIÓN

5.1. Objetivo general

El **objetivo general** de este estudio es lograr que AM ASESORES, S.L se convierta en una Organización Saludable y Resiliente o HERO (*HEalthy & Resilient Organization*).

5.2. Objetivos específicos

En función del objetivo antes trazado los **objetivos específicos** son:

- ♦ **OBJETIVO 1.** Concienciar a la gerencia y agentes clave de la empresa AM ASESORES, S.L sobre las organizaciones saludables.
- ♦ **OBJETIVO 2.** Recabar información vital sobre la vida cotidiana de la empresa, sus rutinas, formas de hacer, jerarquía, etc.
- ♦ **OBJETIVO 3.** Indagar sobre la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, supervisores/as y empleados/as y entre éstos y la dirección.
- ♦ **OBJETIVO 4.** Mejorar el estilo de liderazgo en la organización a través de un programa de liderazgo transformacional.
- ♦ **OBJETIVO 5.** Mejorar las relaciones interpersonales entre iguales (trabajadores/as) y sus supervisores/as, la comunicación, así como la capacidad para trabajar en equipo, a través de talleres de capacitación psicológica positiva.
- ♦ **OBJETIVO 6.** Evaluar los factores psicosociales y, en función de los resultados plantear las intervenciones específicas, tanto a nivel colectivo como individual, abordar los factores de riesgo y/o para potenciar los factores que funcionan bien con la finalidad de mejorar la salud psicosocial de la plantilla.

En definitiva, se puede afirmar que el objetivo general es una meta a largo plazo, realizable a través de una serie de objetivos específicos que van abordando, por partes, todos los puntos a potenciar o a corregir. A su vez, los objetivos específicos son metas a realizarse a corto y medio plazo.

Así, los objetivos 1, 2 y 3 se consideran a corto plazo y están pensados tanto para concienciar a los agentes clave sobre la importancia de la salud integral en la organización como para recabar información sobre datos importantes de la empresa que nos permitan hacer una idea de lo que está sucediendo en la misma y lograr la implicación de los agentes clave para hacer posible la materialización de este proyecto. Los objetivos 4 y 5 también son objetivos a corto plazo y se refieren a las primeras intervenciones a realizar en la empresa basadas en los resultados de las entrevistas HERO a los CEOs de la empresa y del análisis documental.



Finalmente, el objetivo 6 se realizará en parte a corto plazo y las intervenciones posteriores a medio plazo, una vez analizados los resultados de los cuestionarios HERO.

6. METODOLOGÍA

Una vez delimitada la situación actual de la empresa y establecidos los objetivos del estudio, es necesario determinar la metodología a seguir que permita obtener un diagnóstico que refleje con la mayor fiabilidad posible su situación real, para la elaboración de un plan de intervención ajustado a sus necesidades. Por este motivo, la estrategia metodológica a seguir se basa en la metodología HERO (cuali-cuantitativa), cuya validación científica para la evaluación y el fomento de Organizaciones Saludables es indudable (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Esta metodología tiene como base el modelo HERO, que funciona como guía para la evaluación y desarrollo de Organizaciones Positivas y ofrece una serie de ventajas competitivas frente a otras metodologías tradicionales, siendo ellas las siguientes:

i) la participación de los diferentes actores de la organización (la dirección, los grupos de trabajadores/as, sus supervisores/as y la clientela; ii) permite combinar diferentes metodologías (cualitativas y cuantitativas); iii) la naturaleza grupal y organizacional de los instrumentos de medida facilita el estudio de la salud ocupacional; iv) facilita el análisis y tratamiento de los datos recogidos a nivel colectivo, siguiendo una perspectiva multinivel; v) proporciona una visión macro que permite integrar en una misma evaluación diferentes niveles de análisis, ya sea a nivel organizacional, grupal e individual (Salanova *et al.*, 2016).

Salanova y cols. (2016) señalan que se trata de un modelo heurístico pues reúne resultados empíricos y teóricos provenientes de distintas áreas: el estrés laboral, la gestión de recursos humanos (GRH), el comportamiento organizacional y la psicología organizacional positiva (POP), áreas que son imprescindibles para el desarrollo de este estudio, pues es en las mismas que ha de versar la intervención posterior. Además, la metodología HERO es ideal para llevar a cabo este estudio ya que aparte de basarse en un modelo heurístico, permite evaluar no sólo lo que funciona mal (debilidades) sino también los aspectos que funcionan bien (fortalezas) en la organización.

Por último, añadir que se utilizará como fuente secundaria de información la documentación interna de la empresa⁹.

⁹ Fuente secundaria documental: Informes de movimientos de altas, bajas y variaciones a la Seguridad Social; informe sobre la antigüedad de la plantilla; informe con la relación de bajas por Incapacidad Temporal y Accidentes de Trabajo; informes sobre el tipo de contrato y jornada de trabajo, informe de costes laborales, beneficios (ROA = Beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos / Activos Totales), etc.



6.1. Método

6.1.1. Participantes: la muestra

La muestra del presente estudio está constituida por la plantilla de trabajadores/as de AM Asesores, S.L. que haya cumplido más de 6 meses de antigüedad. La razón de acotar la muestra mediante este criterio, según señala Feldman (1988), sólo pasado este periodo se garantiza que el/la empleado/a ha superado las primeras fases de socialización en la empresa y, por lo tanto, ya conoce muchos aspectos de la misma: cultura, costumbres, valores, etc. (citado en Acosta *et al.*, 2013).

Por este motivo la muestra se reduce de 178 a 99 trabajadores/as, ya que los restantes 79 no alcanzan los 6 meses de antigüedad. En la **tabla 3** se especifica la distribución de la plantilla por género y antigüedad.

Tabla 3

Distribución de la plantilla por género y antigüedad. Muestra del estudio: N = 99 U = 178

Género	Superior a 6 meses	Inferior a 6 meses	Total
HOMBRES	47	46	93
MUJERES	52	33	85
Total	99	79	178

Por lo tanto, la plantilla de AM Asesores, S.L. asciende a 178 trabajadores/as, de los cuales 93 son hombres y 85 son mujeres. En lo que respecta a la muestra de estudio (N=99): 47 son hombres y 52 son mujeres, que corresponde a un 47,47% y a un 53,53%, respectivamente.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (N. PERS.)

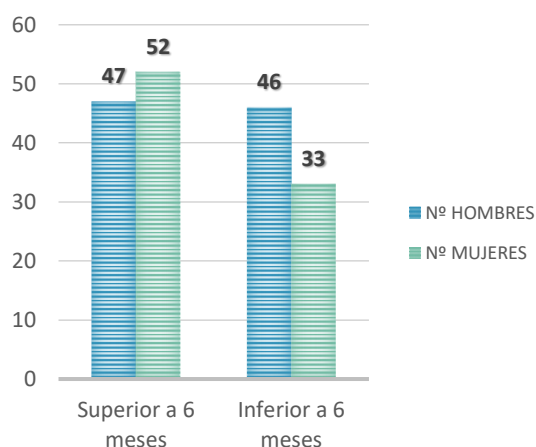


Gráfico 1: Antigüedad en la empresa (por género).

MUESTRA DEL ESTUDIO (%)

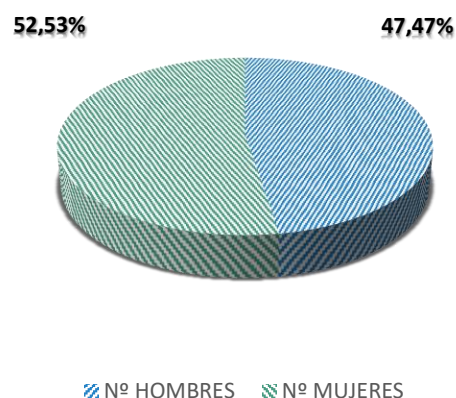


Gráfico 2: Muestra del estudio por género (en porcentaje).



La muestra antes citada se compone de 24 supervisores/as, 75 trabajadores/as. Respeto a los clientes, dispondremos de una muestra de 60 para los servicios de asesoría y se recopilará una muestra que represente al menos un 25% total en función del número de clientes que puedan pasar por los restaurantes en dos semanas (aproximadamente 250 personas). Para tener en cuenta la opinión de los clientes que usan el servicio a domicilio, se les pedirá permiso para enviarles la encuesta a través de un enlace al número de teléfono móvil del cual llaman o bien a otro número (si llaman de fijo o si así lo prefieren). La confidencialidad de la información será garantizada en todo momento. El criterio a seguir para la muestra de este grupo de clientes será el mismo establecido anteriormente para los clientes que acuden personalmente al restaurante.

Tabla 4

Participantes en el estudio: supervisores/as, trabajadores/as, clientes.

	ASESORÍA	RESTAURANTES	TOTAL (categoría)
♦ SUPERVISORES/AS	1	23	24
♦ TRABAJADORES/AS	10	65	75
♦ CLIENTES	60	Hasta un 25% (250)	310
♦ TOTAL (PARTICIPANTES)	71	338	409

Por lo tanto, el número de participantes total es de 159 personas (supervisores/as, empleados/as y clientes del servicio de asesoría), en lo que respeta a los clientes del restaurante la muestra será la resultante de una previsión basada en un 25% de participación en atención al número de clientes que acuden a cada restaurante en dos semanas, por lo que en este dado momento no se puede precisar con exactitud el tamaño de la muestra, ya que depende del grado de participación conseguido.

6.1.2. Instrumentos utilizados en el proceso

Para el estudio y evaluación del caso planteado se utilizará la herramienta HERO aplicando los siguientes instrumentos:

- ♦ Entrevista CEO¹⁰: Guía de entrevista (Versión Entrevistador) HERO
- ♦ Diario de Campo HERO
- ♦ Cuestionario de evaluación de organizaciones saludables y resilientes - HERO:
 - Versión empleados
 - Versión supervisores
- ♦ Cuestionario para clientes HERO

¹⁰ En inglés Chief Executive Officer.



A continuación, la **tabla 5** expone un resumen de los instrumentos según la metodología aplicada:

Tabla 5.
Instrumentos a utilizar en el proceso.

METODOLOGÍA	Evaluación en profundidad
Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Entrevistas CEOs: Guía de entrevista (Versión Entrevistador) - HERO ♦ Diario de Campo – HERO
Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cuestionario de evaluación de organizaciones saludables y resilientes – HERO: <ul style="list-style-type: none"> - Versión empleados - Versión supervisores ♦ Cuestionario para clientes – HERO 2.0

6.2. Procedimiento

Este estudio tiene carácter longitudinal pues se desarrollará a lo largo de 2-3 años¹¹ tal y como se ve reflejado en el apartado de temporización. Se desarrollará en distintas etapas que coinciden con los objetivos a alcanzar a corto, medio y largo plazo.

6.2.1. Primera etapa: Evaluación en profundidad

Esta etapa se divide en dos partes, la primera dedicada a la entrevista semiestructurada a los CEOs de la empresa y la segunda a la administración de la batería de cuestionarios: empleados/as, supervisores/as y clientes.

I. PARTE 1

Hasta el momento solamente se ha podido llevar a cabo la parte 1 de la primera etapa. Las acciones realizadas se exponen a continuación:

A). Entrevista semiestructurada a los CEO: Entrevista HERO

Las entrevistas a los CEOs de la empresa (representante de la unidad de negocio de asesoría y representante de los restaurantes) se han realizado en las instalaciones de ésta, previa citación de ambos interesados.

¹¹ Teniendo en cuenta todas las etapas: estudio, evaluación, análisis de resultados, intervención (talleres, implementación de POS, formación, etc.), teniendo en cuenta también la reevaluación de las medidas implementadas, para verificar su efectividad y necesidades de mejora.



Antes de empezar las entrevistas, se les informó sobre la aplicabilidad práctica del estudio y de la importancia que se comprometieran con su desarrollo (“charla” de sensibilización sobre las organizaciones saludables). Ambos directivos han firmado la carta de compromiso y de confidencialidad. La entrevista ha sido grabada con la total garantía de confidencialidad y bajo autorización de los participantes, para permitir su transcripción y análisis posterior.

Las entrevistas se han desarrollado a través de la **guía de entrevista (versión entrevistador)**¹² que forma parte de la batería HERO que como instrumento cualitativo permite obtener información vital sobre la trayectoria de la empresa y la opinión de los directivos sobre las organizaciones saludables. También es muy útil para complementar tanto la planificación de la evaluación, así como sus resultados.

Durante su desarrollo se ha buscado ampliar el máximo información posible sobre los grupos naturales, la cultura empresarial, sus valores, sus objetivos, qué prácticas organizacionales se llevan a cabo, las formas de organizar el trabajo, la formación, las relaciones entre iguales y con los clientes (información sobre sus datos: correo electrónico y postal, teléfono, etc.).

Finalmente se ha acordado las fechas y la forma de administración de los cuestionarios (online y/o papel), así como el método de recogida.

B). El diario de campo HERO

En el diario de campo se ha ido recopilando todas las actividades realizadas, teniendo en cuenta el día, la hora y el lugar de cada suceso. Se trata de un instrumento muy útil a la hora de evaluar ya que en él se han ido recogiendo observaciones de los acontecimientos fundamentales para el estudio.

Se ha utilizado el diario de campo proporcionado por el modelo HERO (Diario de campo HERO).

II. PARTE 2

En la parte 2 se realizarán las siguientes actuaciones:

C). Cuestionarios HERO: versión empleados/as y versión supervisores/as

Previamente a la puesta a disposición de los cuestionarios de autoinforme se realizarán reuniones con los/as empleados/as para explicarles sobre el propósito de la evaluación,

¹² La guía de la entrevista HERO reúne cuatro bloques: ⁱ⁾ historia de la organización, ⁱⁱ⁾ definición de organización saludable y tóxica, ⁱⁱⁱ⁾ prácticas organizacionales saludables y ^{iv)} resultados organizacionales positivos.



informándoles que su participación es voluntaria pero imprescindible para mejorar tanto a nivel colectivo como individual, asegurándoles la confidencialidad de la información.

Los cuestionarios se administrarán en los dos formatos –*online* y en papel, ya que algunas personas carecen de competencias digitales. Por lo tanto, el personal de administración, los/as supervisores/as y los/as trabajadores/as que así lo soliciten lo tendrán disponible *online*, mientras que los/as demás empleados/as lo tendrán en papel (en sobres cerrados).

La realización de los cuestionarios se efectuará por grupos en las dependencias de la empresa habilitadas para el efecto, con la presencia de un técnico para la aclaración de dudas y para la posterior recogida de los mismos (en papel).

Los **cuestionarios de evaluación de organizaciones saludables y resilientes - HERO** en las versiones empleados/as y supervisores/es, sirven para evaluar los factores psicosociales y la salud a nivel colectivo, así como los bloques del modelo HERO.

D) El cuestionario para clientes HERO

Antes del pase de los cuestionarios es imprescindible contactar con el cliente y explicarle la finalidad del mismo que versará sobre la mejora del servicio, demostrándoles así su preocupación por ofrecerles un servicio/productos de calidad y personalizado/s.

El **cuestionario para clientes – HERO** tiene la finalidad de obtener información sobre la percepción por parte de los clientes (tanto de la asesoría, como del restaurante) de la calidad del servicio y de los productos, la satisfacción con los mismos, el desempeño excelente de los empleados y la lealtad para con los servicios y productos.

Los cuestionarios se administrarán online para los clientes de asesoría (60 clientes), mientras que para los clientes del restaurante (se pretende alcanzar el 25% del número de comensales en 2 semanas) se administraran en papel y se pondrá a disposición un buzón para su posterior recogida.

El tiempo para la realización de los cuestionarios es de 15 días, ampliándose a 20 días para los clientes de los restaurantes en el caso de no haberse podido reunir un mínimo de cuestionarios con base al criterio establecido anteriormente.

6.2.2. Segunda etapa: análisis de resultados

El análisis de los resultados también se efectúa por partes ya que sólo se han realizado las entrevistas a los CEOs. Aunque, también se ha tenido en cuenta para esta primera fase



evaluativa la información obtenida en los registros del diario de campo y las fuentes de información documentales recopiladas anteriormente.

I. PARTE 1

Para realizar el análisis cualitativo de la información proporcionada en las entrevistas a los CEOs se ha tenido como referencia las categorías presentes en la entrevista del modelo HERO.

Por último, se ha analizado detalladamente la información documental sobre los datos de absentismo, rotación, contratación, informes de siniestralidad, etc.

Una vez obtenidos estos resultados se detecta:

- ♦ Defectuosa comunicación a todos los niveles (horizontal, vertical)
- ♦ Una forma de liderar caótica si pautas establecidas, varios supervisores sin definición jerárquica
- ♦ Presencia de ambigüedad y conflicto de rol (indefinición en las funciones, ordenes contradictorias) derivada de un mal diseño del puesto de trabajo e incongruencia en las instrucciones para realizarlo.
- ♦ Elevado nivel de absentismo y rotación de personal, principalmente en los departamentos laboral, reparto/delivery, sala y cocina.
- ♦ Dificultades en las relaciones interpersonales debido a conflictos entre compañeros/as de trabajo o bien entre éstos/as y sus supervisores/as directos/as.
- ♦ Índice de siniestralidad excesivamente elevado, en especial en el dpto. de reparto (motoristas) y cocina.
- ♦ Quejas de los clientes por la baja calidad del servicio (tanto en asesoría como en los restaurantes).

En el apartado 7 se establecerán algunas medidas de intervención para ir abordando esta problemática e ir trabajando sobre estas debilidades.

II. PARTE 2

La parte 2 del análisis de datos se llevará a cabo una vez hayan finalizado las sesiones de entrega y recogida de cuestionarios (trabajadores, supervisores y clientes).

De este modo, en lo que respecta a los cuestionarios HERO versión trabajadores y supervisores para facilitar el análisis y detectar algunos problemas en determinados focos (dado que no considero coherente aplicar las mismas medidas en todas las áreas y centros de trabajo, cuando la problemática es distinta) éste se realizará de la siguiente forma:



1. Separar los cuestionarios por área: administrativa y restaurantes
2. Separar los distintos centros de trabajo
3. Hacer un análisis global

Se realizará comparando los resultados obtenidos por la empresa con los resultados normativos de ANOVA. Tal y como se ha señalado anteriormente se efectuará por departamentos y también por centros de trabajo sin olvidar, como es obvio, el análisis de la empresa como un todo.

Esta comparación de resultados permitirá tomar consciencia del “estado de salud” de la empresa, proporcionándonos herramientas rectificadoras y también de optimización para alcanzar, paulatinamente, las características de las Organizaciones Saludables y Resilientes del modelo HERO.

Además, cabe recordar la necesidad de recurrir a la información proporcionada en las entrevistas a los CEOs y relacionarla con los resultados de los cuestionarios, atendiendo a que, según el propósito de la metodología cuali-cuantitativa, la entrevista nos ayuda a dar un sentido o explicación sobre los resultados numéricos obtenidos, facilitando así la elaboración de medidas de intervención concordantes con esos resultados.

6.2.3. Tercera etapa: emisión de informe

Finalmente, se elaborará un informe donde se recoge toda la información sobre la metodología utilizada, los resultados de los indicadores de organización saludable (Prácticas saludables, Empleados saludables, Resultados saludables) y las recomendaciones de intervención psicosocial.

El informe se entregará a los CEOs de la empresa en formato papel y también electrónico. Es también el momento idóneo para esclarecer dudas y reforzar la implicación de estos agentes para la participación en las fases posteriores del proceso.

Acto seguido, se publicarán los resultados en el tablón de anuncios de la empresa de tal modo que los trabajadores y trabajadoras puedan consultar los resultados de los cuestionarios, comprendan así las acciones posteriores y participen activamente en su desarrollo. En lo que respecta a los resultados individuales, todas las personas que hayan realizado los cuestionarios vía online han tenido al finalizar una respuesta inmediata sobre su salud psicosocial, pudiendo solicitar ayuda o aclarar sus dudas ante nuestro equipo.



No obstante, los trabajadores y trabajadoras que hayan realizado los cuestionarios en soporte papel, deberán solicitar a nuestro equipo sus resultados a nivel individual para poder ejercer los mismos derechos que sus compañeros y compañeras.

Por último, añadir que los resultados de los cuestionarios de los clientes también se publicarán para que la plantilla conozca la percepción que éstos tienen sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos.



7. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Atendiendo a los resultados de la evaluación preliminar, basada en el análisis de la entrevista HERO, se proponen algunas medidas de intervención colectivas¹³ fundamentadas en la POP que se detallarán a continuación:

7.1. Medidas de Intervención Colectiva

En primer lugar, es preciso considerar dos aspectos fundamentales: los factores psicosociales y las relaciones interpersonales, pues son los elementos destacables tras los resultados obtenidos en las entrevistas a los CEOs de la empresa. Por este motivo, se plantea la realización de intervenciones positivas enfocadas al concepto de organización saludable y resiliente. De esta forma, se pondrán en práctica dos estrategias de intervención para la promoción de HEROs: ⁱ⁾ talleres de capacitación psicológica positiva y ⁱⁱ⁾ un programa de entrenamiento en *liderazgo transformacional* (ver Anexo VI - tabla resumen de actividades a realizar).

Asimismo, los talleres de capacitación psicológica positiva (en adelante CPP) están pensados para abordar los problemas que afectan las relaciones interpersonales con la intención de dotar a los/as trabajadores/as de habilidades sociales, comunicativas, resolución de conflictos, inteligencia emocional y trabajo en equipo. Tal y como señalan Rodríguez, Llorens y Salanova (2006) estos talleres aportan una serie de ventajas, pues constituyen una mejora de los recursos personales, contribuyendo a la mejora en la capacidad de manejar las relaciones con los compañeros/as, supervisores/as y clientes. Además, contribuyen al incremento del disfrute y compromiso con el trabajo y la calidad de éste, entre otras ventajas (citadas en Salanova, Llores, Torrente y Acosta, 2013).

A su vez, el programa de entrenamiento en *liderazgo transformacional* tiene la finalidad de dotar a los supervisores y supervisoras de las habilidades y competencias para ejercer sus funciones de una forma coherente, organizada y positiva, con la intención de potenciar unas relaciones interpersonales sanas, transmitiendo así a sus equipos de trabajo la confianza que éstos necesitan y la capacidad de motivarlos y de reconocer sus logros, aspectos que también repercutirán a nivel individual (creencia de autoeficacia, autoconfianza y resiliencia personal). En esta línea, Koontz y Weihrich (2003) indican que “*los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores*” y poseen la capacidad de motivar y “*moldear la cultura*

¹³ A pesar de la situación por la que está pasando la empresa en la actualidad se aconseja a realizar una intervención que incida principalmente en aspectos que requieren un cambio urgente. De este modo, la intervención se irá realizando paulatinamente a lo largo del tiempo, dando respuesta a las necesidades de la empresa (y de las personas que en ella trabajan) en relación con los resultados de los cuestionarios de la batería HERO y siguientes reevaluaciones.



organizacional”, proporcionando un ambiente propicio para el cambio organizacional (citados en Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). Además, los líderes transformacionales constituyen uno de los principales recursos sociales que posee la empresa, pues contribuyen al incremento del capital social y psicológico de los/as empleados/as, así como al incremento de los resultados organizacionales saludables (desempeño intra y extra rol), concretamente, productos o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno (Salanova, 2008 citada en Cruz-Ortiz *et al.*, 2013).

En resumen, se busca abordar dos debilidades marcadas por la indefinición: la mejora en la manera de ejercer el liderazgo y de las relaciones interpersonales, a través de un programa de capacitación en liderazgo transformacional, complementado con talleres de capacitación psicológica positiva.

En el caso de las demás problemáticas encontradas: elevado nivel de absentismo y rotación de personal, elevada siniestralidad y quejas de los clientes por la baja calidad del servicio considero que es más prudente esperar los resultados de la evaluación de los cuestionarios de los supervisores/as, empleados/as y clientes, para programar las propuestas de acción adecuadas a los resultados que en el futuro se obtengan.

Las medidas de intervención que hipotéticamente pudieran plantearse tras los resultados de los cuestionarios e incluso tras la primera reevaluación podrían consistir en, por ejemplo, proporcionar más **recursos de tarea**, como la autonomía en el trabajo, *feedback* recibido, variedad de tareas, gestión del tiempo, (re)diseño de puestos, etc.; **recursos sociales**, como el liderazgo transformacional, trabajo en equipo, apoyo social, etc. y/o la puesta en práctica de **POS**, tal es el caso de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, promoción de la salud psicosocial, desarrollo de planes de carrera, (Salanova *et al.*, 2016) o cualquier otra práctica beneficiosa que se adapte a las necesidades de la plantilla y de la organización de una forma integradora.

7.1.1. Procedimiento

Los talleres de CPP se realizarán durante un mes repartidos en 4 sesiones (dos de una hora y media, uno de dos horas y, finalmente, uno de tres horas). Taller 1- Comunicación y empatía, taller 2- Inteligencia emocional y gestión de las emociones, taller 3-Resolución de conflictos, taller 4-Trabajo en equipo.

Una vez finalizada cada sesión se pondrá a disposición de las personas participantes un cuestionario de satisfacción sobre las actividades desarrolladas en el taller, los formadores, la



adecuación del tiempo de las actividades, materiales utilizados e instalaciones y si consideran útil o no para su vida profesional y personal. Las respuestas se efectuarán en una escala de valoración de 1 a 4 (1=malo, 2=regular, 3=bueno, 4=excelente), disponiendo las personas participantes de espacios en blanco para apuntar las sugerencias que crea conveniente.

El programa de entrenamiento en *liderazgo transformacional* se realizará a lo largo de tres meses y se destinará a todos los trabajadores y trabajadoras con el puesto de trabajo supervisor/a. Al finalizar el programa se facilitará un cuestionario de satisfacción similar al de los talleres realizados al personal de la plantilla. En ambos casos, se trata de una especie de evaluación basada en la percepción por parte de los trabajadores de la utilidad de estas acciones formativas.

7.2. Medidas de Intervención Individual

Como es de esperar una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios se podrá poner en práctica medidas de intervención individuales que consiste en un conjunto de prácticas basadas en la POP con la finalidad de aumentar los niveles de felicidad de todos los miembros de la plantilla en el trabajo y en todos los aspectos de la vida. Según Schaufeli y Salanova (2010) estas intervenciones individuales positivas abordan tres niveles: la conducta, las creencias y los motivos y objetivos, proponiendo diez prácticas para intervenciones individuales fundamentadas en la POP, clasificándose de la siguiente forma: **estrategias conductuales:** ⁱ⁾ practicar las virtudes, ⁱⁱ⁾ ser amable hacia los demás, ⁱⁱⁱ⁾ expresar gratitud, ^{iv)} aprender a perdonar; ^{v)} compartir buenas noticias; ^{vi)} cuidar las relaciones sociales; **estrategias cognitivas:** ^{vii)} reflexionar sobre lo positivo, ^{viii)} cultivar el optimismo; **estrategias volitivas:** ^{ix)} establecer y perseguir metas personales e ^{x)} incrementar la resiliencia personal (citados en Salanova *et al.*, 2013).

En resumen, estas estrategias se trabajan a nivel individual, pero repercute positivamente no solo a nivel personal como se ha comentado anteriormente, sino también en la esfera colectiva, pues funcionan como medidas de apoyo a las medidas colectivas puestas en práctica anteriormente que, en su conjunto, potencian el bienestar individual y colectivo, mejoran el clima social en el trabajo, entre otros beneficios.

En la práctica todos los trabajadores y trabajadoras de la plantilla dispondrán de un manual en el que se les explicará cómo poner en práctica todas las acciones antes citadas. También se propondrá a la dirección de la empresa la necesidad de poner a la disposición del personal un servicio de atención psicológica ya sea interno o externo (o la contratación de una póliza de seguro de salud), donde puedan acudir cuando la situación lo requiera.



8. REEVALUACIÓN TRAS LA INTERVENCIÓN

Tras las intervenciones realizadas, tanto a nivel individual como colectivo (incluyendo las que se realizarían después de los resultados de los cuestionarios), es preciso llevar a cabo una reevaluación para verificar el estado en que se encuentra la organización en ese momento y poder así establecer una comparativa ante y post intervención. Por otro lado, también nos permitirá valorar la efectividad de las intervenciones realizadas.

Así, cuando hayan transcurrido 6 meses desde las primeras intervenciones (talleres de capacitación psicológica positiva y programa de liderazgo transformacional) se convocará una reunión con los CEOs, los/as supervisores/as y trabajadores/as con puestos de responsabilidad pertenecientes a cada departamento y centro de la empresa, para el intercambio de impresiones y propuestas de mejora, en definitiva, se trata de un seguimiento para valorar si las acciones de intervención están dando sus frutos o si, por el contrario, no se ven resultados favorables. También se tendrá en cuenta el análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios de satisfacción sobre la realización de los talleres de capacitación psicológica positiva.

Una vez pasados 12 meses, contados desde la fecha de las últimas intervenciones (las que resulten de los resultados de los cuestionarios) se volverán a pasar los cuestionarios HERO con la finalidad de, como se había dicho anteriormente, establecer una comparativa y analizar la evolución de los equipos y de la empresa en sí de manera global, en el camino de las organizaciones saludables y resilientes.

Los resultados de la reevaluación se recogerán en un nuevo informe que será transferido a los CEOs de la empresa, pudiendo éstos solicitar información o aclaración sobre los aspectos que consideren oportunos, tal y como en el informe anterior, dispondrán de él en formato papel y electrónico.

También se publicarán los nuevos resultados con la respectiva comparativa, así como los logros conseguidos, en el tabón de anuncios de la empresa con el objeto de dar a conocer a la plantilla la evolución del proyecto del cual forman parte. Sería interesante realizar una pequeña conferencia para transmitir al personal los resultados y su significado, agradeciéndole su colaboración y el trabajo que realizan cada día que hace posible el proyecto HERO.

A partir de aquí, caso nos sea solicitado, se prevé la aplicación de nuevas medidas de intervención (sin que para ello se abandonen las que se hayan aplicado anteriormente), siempre en la línea de potenciar la salud integral de las personas en la organización y de mejorar su calidad de vida laboral.



9. TEMPORIZACIÓN

El procedimiento de actuación se realizará durante los años 2018 y 2019, distribuyéndose las actuaciones de la siguiente forma:

- ♦ La **evaluación en profundidad** se realizará de mayo a octubre de 2018.
- ♦ Las **medidas de intervención colectivas** (talleres de capacitación psicológica positiva y programa de liderazgo transformacional) basadas en la POP y de acuerdo con el resultado de la entrevista HERO a los CEOs, se realizarán desde el mes de septiembre a noviembre-diciembre de 2018.
- ♦ Las **medidas de intervención**, tanto **individuales** como **colectivas** y que puedan proponerse a razón de los resultados de los cuestionarios (supervisores/as, trabajadores/as y clientes), podrían iniciarse a partir del mes de noviembre de 2018.
- ♦ La **reevaluación** de la efectividad de las primeras medidas de intervención (talleres de CPP y programa de liderazgo transformacional) se realizará a partir del mes de abril de 2019, mientras que la reevaluación del estudio en general se realizará en los doce meses posteriores a la puesta en marcha de las últimas intervenciones que se hayan realizado (las resultantes de los resultados de los cuestionarios), que viene a ser en el mes de diciembre de 2019. La forma de proceder será equivalente a la expuesta anteriormente.

En el [Anexo V](#) se presenta el cronograma de actividades.



10. RESULTADOS ESPERADOS

El presente estudio tiene como finalidad evaluar el “estado de salud” de la empresa AM Asesores, S.L. para poder, en función de los resultados obtenidos, proponer unas medidas de intervención adecuadas a las necesidades de esta empresa.

Para poder desarrollar este estudio de una forma eficaz es necesario contar con el apoyo e implicación de los directivos de la empresa y, como no podría ser de otra forma, es imprescindible que los trabajadores y trabajadoras de la empresa se involucren en su desarrollo. De igual modo, es muy importante la colaboración de los clientes para la obtención de unos resultados más fiables y completos. Por este motivo, la fase de concienciación es determinante para el buen funcionamiento del estudio y de las fases siguientes del mismo, en especial, la intervención.

Así, en una primera fase se busca recabar el máximo de datos e información crucial sobre la empresa y su entorno y, posteriormente, se realiza la entrevista a los CEOs (uno de los instrumentos más valiosos para la recogida de información), seguida de los cuestionarios en las tres versiones, con el fin de obtener información desde distintos puntos de vista (multinivel). Una vez relacionados y analizados todos los datos obtenemos un resultado, que permite diseñar las medidas de intervención personalizadas.

Los talleres de capacitación psicológica positiva y el programa de *liderazgo transformacional* son medidas de intervención pensadas para dotar a sus participantes de habilidades, conocimientos, incluso competencias o su desarrollo que les permitirán desenvolverse satisfactoriamente ante los requerimientos sociales del trabajo. De este modo, con los talleres de CPP se espera que las personas participantes amplíen sus recursos personales, que sean capaces de gestionar sus emociones, de desarrollar empatía, de resolver conflictos pacíficamente, de comunicarse adecuadamente, lo que facilitará la capacidad para trabajar en equipo, serán una experiencia de enriquecimiento profesional y personal. A su vez, los y las participantes en el programa de *liderazgo transformacional* deberán ser capaces de motivar, de guiar, de empatizar, de fomentar un ambiente de trabajo positivo, de transmitir instrucciones claras, de cohesionar un equipo, etc. En definitiva, ambas acciones pretenden optimar y potenciar los recursos sociales basados en la mejora de las relaciones interpersonales.

Las intervenciones posteriores (que serán propuestas una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios) se destinarán a dotar de herramientas para paliar los aspectos negativos que entorpezcan el correcto funcionamiento de la empresa y que repercutan negativamente en el bienestar de la plantilla y en las relaciones con el entorno. Además, dichos aspectos negativos



se entenderán como un aprendizaje y una forma de entrenar la resiliencia organizacional, siendo esta una de las características de las HEROs que es necesario tener presente.

Los beneficios que puedan aportar estas intervenciones sólo se podrán conseguir logrando que el personal trabaje en conjunto con implicación, perseverancia y esfuerzo. De este modo, con la mejora de las relaciones interpersonales y la forma de ejercer el liderazgo se podrán alcanzar unos resultados muy favorables pudiendo, posteriormente, abordar otros aspectos que requieran especial atención, con el objeto de fomentar la salud psicosocial de la plantilla, así como mejorar su calidad de vida laboral y con ello lograr unos resultados organizacionales saludables, concretamente, la calidad de los productos y del servicio prestado, la inevitable satisfacción del cliente, el incremento en la cuenta de resultados y el aumento de la buena reputación de la empresa intra y extra organizacional.



11. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER CON APLICACIÓN AL TEMA DEL TFM

Las competencias adquiridas a lo largo de mi trayectoria académica durante el curso 2017-2018 se desarrollan en la siguiente tabla, donde se explicará la evolución de las mismas de acuerdo con las asignaturas cursadas y el tema del TFM – Organizaciones Saludables y Resilientes o HERO:

COMPETENCIAS DEL MÁSTER A VALORAR

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

Esta competencia la desarrollé en la asignatura SBE001-Trabajo y Salud Ocupacional-, en ella he aprendido que la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía es una disciplina que se ocupa de promover la seguridad, la salud y el bienestar de las personas trabajadoras, mejorando así su calidad de vida laboral. Se trata de una disciplina que destaca por su carácter teórico-práctico basado en un modelo científico-profesional. En esta asignatura he tenido la oportunidad de ampliar mis competencias y conocimientos sobre las diferentes teorías del estrés laboral y las formas de identificarlas en la práctica, así como su importancia a la hora de planificar un estudio o investigación, ya que han de basarse en un modelo teórico. También hemos profundizado sobre las distintas patologías como es el caso del tecnoestrés, acoso laboral (*mobbing*), burnout y adicción al trabajo y sus respectivas características, causas y consecuencias (individuales, grupales, organizacionales), remarcándose la importancia del carácter preventivo de las mismas.

Desde la ergonomía en el trabajo se procura proporcionar el confort laboral y la adaptación del trabajo a la persona, mediante las distintas vertientes ergonómicas con el objetivo de fomentar la salud en el trabajo y prevenir las lesiones que puedan causarse a razón de éste.

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Esta competencia la he desarrollado en las asignaturas SBE001 y SBE002. Una vez cursadas estas asignaturas me veo capacitada para desarrollar una investigación básica ya que conozco los principios y el procedimiento para realizarla.

En la asignatura SBE001 mi equipo de trabajo y yo, hemos realizado un proyecto de investigación sobre la resiliencia como factor mitigador del tecnoestrés en el personal docente universitario. Se trata de mi primer proyecto de investigación en el área de la PSO, de las Organizaciones y desarrollo de RR.HH., mediante el cual he perfeccionado esta competencia.



CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

La adquisición y desarrollo de esta competencia se incluye en los contenidos de la asignatura Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional. Desde la perspectiva de la Psicología de los Recursos Humanos se presentan distintas teorías que guían los modelos de gestión en función de la concepción del individuo, de esta manera podemos distinguir 4 modelos de gestión: administración, de gestión, de desarrollo y de estrategia que corresponden con las concepciones de individuo hombre económico, hombre social, hombre que se autorrealiza y hombre complejo, respectivamente. Se trata pues de teorías que definen la trayectoria de los recursos humanos a lo largo del tiempo, demostrándose así la necesidad de ir avanzando en la forma de gestionar los recursos humanos en conformidad con la evolución social y económica del entorno.

Así, hemos desarrollado contenidos sobre los nuevos retos a afrontar desde la DRR.HH en la era post-recursos humanos, marcada por la competitividad, innovación y cambio tecnológico y social. De ahí surge la necesidad de gestionar e integrar los recursos humanos desde una visión estratégica perfectamente alineada con los objetivos y necesidades de la empresa y, por supuesto, con las exigencias del entorno. Cobran especial importancia los conceptos de *engagement*, talento, innovación, compromiso, calidad de vida laboral, salud ocupacional, etc., conceptos que nos llevan a comprender y a enfrentar los nuevos retos y exigencias requeridas a la hora de planificar la estrategia integral de recursos humanos que mejor se adapte a la realidad de cada empresa y a las exigencias externas.

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Desde mi punto de vista, esta es una de las competencias más relevantes que he adquirido. En el desarrollo de la asignatura SBE003 -Psicología Organizacional Positiva- he podido aprender sobre la aplicación de la Psicología Positiva al ámbito empresarial, atendiendo a que las organizaciones se componen de personas y, por lo tanto, es de suma importancia enfocar la atención al individuo, a los grupos de trabajo y a toda la organización como un todo.

En esta línea, surge en concepto de organizaciones saludables y resilientes o HERO. Se trata de un concepto con el cual estoy plenamente de acuerdo, ya que una organización saludable obtiene mejores resultados y sus colaboradores más satisfacción e implicación. A priori, algunas personas pueden considerar que esta idea es demasiado idílica o surrealista, sin embargo, no considero que sea así, ya que convertirse en una HERO es una meta a alcanzar de forma paulatina, teniendo en cuenta el individuo, los grupos y a la organización como un todo, lo que requiere un esfuerzo compartido, no solo desde el DRR.HH. sino también de todas las áreas de la empresa.

El beneficio de la POP es que se enfoca principalmente, en resaltar las fortalezas (organizacionales e individuales) presentes en una determinada organización, para afrontar las debilidades y adoptar medidas de cambio adecuadas a cada organización.



CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

Esta competencia la he adquirido en la asignatura SBE004 -Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad-. En principio, toda organización posee su propia identidad, que viene determinada, entre otras cosas, por la cultura y el clima organizacional. Por lo tanto, no cabe confundir cultura con clima, ya que el primer término se refiere a los principios, normas, valores de una determinada organización, mientras que el clima se refiere a la percepción que tiene el conjunto de personas que trabajan en ella, es decir, el ambiente percibido por los y las empleadas. En definitiva, y para simplificar considero que la cultura es como la personalidad de la empresa y el clima es el estado de ánimo de la misma.

En esta asignatura también he aprendido la importancia de los procesos de cambio y desarrollo organizacional a lo largo del tiempo ya que, como es ya sabido, las organizaciones han de adaptarse a un entorno excesivamente cambiante, de ahí la importancia del aprendizaje continuo hacia la mejora y la innovación. De este modo, es crucial que las empresas vayan abandonando sus obsoletos modelos de gestión tradicionales y se centren en el modelo de aprendizaje para el cambio, en el que las personas trabajadoras son también responsables de su aprendizaje, fomentándose así la creatividad, la innovación y la predisposición para el aprendizaje. Solo así se consigue la calidad deseada de un determinado servicio o producto, hasta alcanzar la excelencia, primando por supuesto, la percepción del cliente sobre esa calidad, pues éste es uno de los factores importantes del entorno que motivan el cambio.

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Esta competencia la he adquirido en la asignatura SBE005 -Técnicas de Gestión de RR.HH.-. Desde mi punto de vista se trata de la asignatura que más me ha aportado desde un punto de vista práctico, ya que la experiencia que he tenido en el ámbito de los RR.HH. se relaciona con reclutamiento y selección de personal.

Considero que los conocimientos adquiridos en esta asignatura me han conducido a ejecutar mi trabajo de forma distinta, relacionando las técnicas de gestión de los RR.HH. con la salud psicosocial. En esta línea, cualquier proceso que se quiera llevar a cabo en la empresa ha de ser objetivo, justo e imparcial, ya sea de reclutamiento y selección, planes de carrera, promociones o ascensos, evaluaciones del desempeño, retribución variable, etc. Por ejemplo, un proceso de reclutamiento y selección de personal ha de ser objetivo y sin un trato discriminatorio, ya que proporciona una cierta seguridad para la elección del candidato idóneo, evitando posteriores problemas de adaptación y/o un bajo rendimiento a la vez que dota del proceso de una percepción de justicia por parte de las personas candidatas.

Por lo tanto, la forma de cómo se sienten las personas en la empresa, refiriéndome a su salud psicosocial, depende directamente de la forma de gestionar sus recursos, pues no basta proveer a la empresa del personal que ésta necesita, sino asegurarse que éste sea el adecuado, teniendo en cuenta los factores psicosociales y administrarlos correctamente para que no se conviertan en situaciones de riesgo, ahí puede entrar en juego, la formación y el aprendizaje, las relaciones interpersonales entre iguales o entre éstos y sus superiores, la motivación y la satisfacción laboral, etc.



CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

En la asignatura SBE006 -Prácticas Organizacionales Saludables- he adquirido esta competencia. En ella hemos visto que Las POS son una valiosa herramienta para el fomento de la salud y la prevención de riesgos psicosociales en una organización, contribuyendo así a la consecución de los objetivos empresariales. Las POS han de ser aplicadas en función de la cultura, necesidades y objetivos de las empresas, es decir, deben establecerse de forma congruente en conformidad con las “demandas” de las personas que en ellas prestan servicios, por lo que es muy importante partir de un estudio sobre las POS realizadas por la empresa y sus resultados. La evaluación se realiza a través del modelo HERO y, en función del análisis de los resultados se podrá valorar la adecuación de las POS puestas en práctica a las necesidades empresariales o se pueden implementar otras POS no consideradas por la empresa actualmente.

El caso objeto de estudio expuesto en este trabajo es idóneo para la implantación paulatina de POS, por ejemplo, el fomento de la salud psicosocial, la conciliación trabajo vida privada, el fomento de estrategias de comunicación e información, entre otras.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

En la asignatura SBE007 -Intervención Psicosocial en el Trabajo- he adquirido esta competencia. En general, nos han proporcionado un conjunto de herramientas para la evaluación de los riesgos psicosociales y para su intervención. Desde la psicología de la salud ocupacional hemos visto los daños provocados por las condiciones del trabajo profundizando sobre el tecnoestrés, el burnout, la adicción al trabajo y el *mobbing*.

En particular, el desarrollo del TFM me ha permitido desarrollar esta competencia con más detalle ya que versa sobre la evaluación psicosocial en una empresa y, posteriormente se realiza una intervención para paliar los efectos negativos que puedan causar los factores psicosociales en los trabajadores y trabajadoras, a través de acciones de mejora sobre la calidad de las relaciones interpersonales, potenciando los recursos sociales (entrenamiento en liderazgo transformacional) con la idea de reforzar el apoyo social en la empresa.

Además, una vez efectuado el estudio en su totalidad (tras los resultados de los cuestionarios e incluso las reevaluaciones) se pretende también optimizar todos aquellos recursos que incidan positivamente en la salud psicosocial del personal.

En definitiva, señalar que la prevención de riesgos laborales debería estar integrada en la estrategia empresarial velando, no solo por la ausencia de daño físico y/o psíquico de sus trabajadores y trabajadoras, sino por la promoción de la salud integral y el bienestar de los trabajadores.



CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

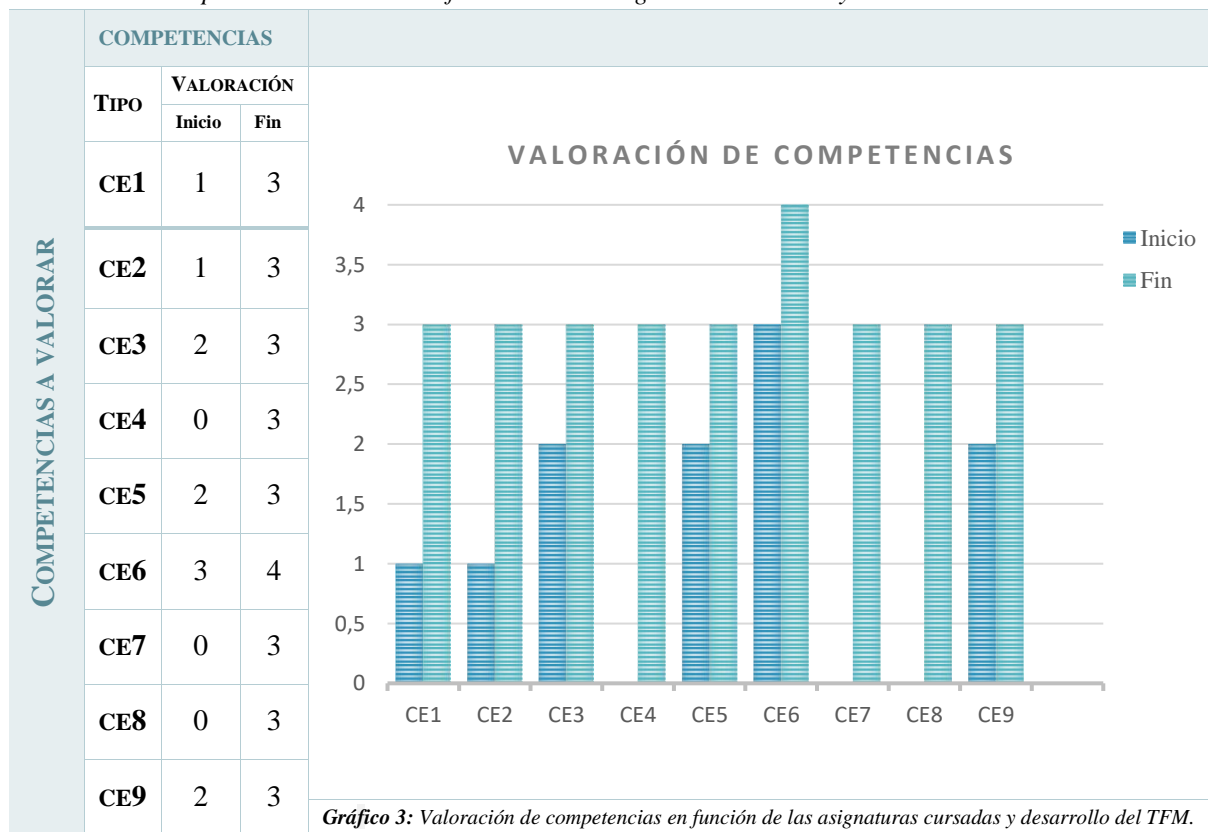
Las competencias antes descritas están interrelacionadas. Tal afirmación indica que éstas son recursos de los que disponemos los profesionales de RR.HH. para afrontar los retos y la complejidad de la realidad empresarial.

El elevado nivel de competitividad empresarial, la vertiginosa innovación tecnológica, la necesidad de adaptación constante que provocan cambios en el entorno, son los factores que requieren una alta capacidad de articular un elevado número de competencias para optimizar el rendimiento y la productividad de los empleados/as. No obstante, el ser competitivo no quiere decir exactamente que sea necesario exigir a los/as trabajadores/as unas jornadas maratonianas, o bien una reducción salarial que, a corto plazo parecen funcionar, pero con el tiempo puede ser contraproducente y traer graves perjuicios para la salud de los trabajadores, para la organización y para la sociedad.

Por lo tanto, como futura profesional de los RR.HH. soy consciente de que la salud integral de las personas en el seno de una empresa ha de ser prioritaria para alcanzar unos resultados favorables. Por ello, la evaluación periódica de los factores psicosociales es muy acertada, acompañada de acciones de promoción y prevención de la salud, el fomento de las relaciones positivas en un ambiente de trabajo positivo es otro aspecto a tener en cuenta, unos procesos de reclutamiento y selección objetivos, aumentan la percepción de justicia y seriedad tanto para las personas candidatas como para los empleados y empleadas, entre otras acciones que exigen la puesta en práctica de varias competencias a la vez.

Tabla 6

Resumen de competencias a valorar en función de las asignaturas cursadas y desarrollo del TFM.





12. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DEL TFM

Cuando finalicé mis estudios en Relaciones Laborales y Empleo, sentí la necesidad de ampliar mis conocimientos sobre la gestión de los RR.HH. Tenía algunos conocimientos básicos sobre reclutamiento, selección, socialización, desvinculación, etc. No obstante, sentía la necesidad de saber algo más y decidí matricularme en este máster. ¿Por qué? Porque me ha dado la percepción de que profundizaría en lo poco que he aprendido, pero teniendo en cuenta las personas y no me he equivocado.

Las organizaciones se componen de personas, con su respectiva personalidad, valores, competencias, conocimientos, objetivos, aspiraciones, etc. Lo complicado es alinear esas singularidades en un proyecto común que desemboca en los objetivos empresariales. En ello se encuentra parte de la complejidad existente, de tal forma que es necesario saber cómo gestionarla de manera congruente para que la organización prospere. Para lograr esta unidad o sentido de pertenencia y de participación en un objetivo común es necesario la existencia de una cultura empresarial sólida y un estilo de liderazgo abierto, ético, del estilo transformacional, por ejemplo.

El abanico de asignaturas impartidas en este Máster me ha aportado el conocimiento suficiente para entender la gestión de personas desde un punto de vista dinámico y no meramente administrativo. Además, todas y cada una de ellas están interrelacionadas entre sí, pues sus contenidos se complementan simultáneamente.

Tradicionalmente, se relaciona la gestión de los RR.HH. con la rentabilidad empresarial, casi en exclusiva, pero ¿qué es del bienestar del personal? Es necesario tener en cuenta la salud psicosocial de las personas trabajadoras, ya que la mayoría de las empresas no la consideran como un objetivo fundamental cuando debería serlo.

Está claro que desde el departamento de RR.HH. es fundamental cumplir con la legislación vigente en materia de contratación, remuneración, jornada de trabajo, PRL, etc., pero es necesario ir más allá. Asimismo, de una forma más simplificada, es necesario entender la empresa como un sistema complejo, compuesto por los grupos (departamentales o informales), y éstos a su vez, por individuos, y es ahí donde hay que saber actuar para que todo funcione correctamente, sin olvidar las relaciones con el exterior (clientes, proveedores).

Por otra parte, la Psicología Positiva aplicada al ámbito empresarial es todo un avance para los RR.HH., pues se busca resaltar la parte positiva que funciona en las empresas y en los individuos, en vez de enfocarse solamente en las cosas que no funcionan bien.



Para finalizar, creo que este aprendizaje ha sido muy útil y enriquecedor para mi futuro profesional y también para el desarrollo de este trabajo, que versa sobre las organizaciones saludables y resilientes. Soy consciente de los retos que me puedan surgir en el futuro, pero tengo como base los resultados de investigaciones anteriores sobre los riesgos psicosociales, las evaluaciones realizadas en este sentido y sus respectivos instrumentos de evaluación, las medidas de intervención puestas en práctica, etc.



13. CONCLUSIONES

La realización de este trabajo de final de máster ha tenido dos propósitos, el primero ha consistido en el desarrollo de las competencias adquiridas durante el cursado del máster y el segundo en crear la conciencia de salud integral de las personas trabajadoras a través de la promoción de organizaciones saludables y resilientes. Por este motivo, se pone de manifiesto el resultado de las encuestas realizadas en los años 2011 y 2015¹⁴ sobre las condiciones de trabajo en España, donde podemos observar que los factores de riesgo psicosociales han ido en aumento. Además, el resultado de estas encuestas deja patente la problemática existente en nuestro país en materia de PRL, que refleja una gestión deficiente de los factores psicosociales del trabajo y, por lo tanto, carente de una adecuada política de prevención de riesgos psicosociales.

A nivel académico, este trabajo de final de máster ha consistido en un estudio de una empresa que presentaba serios problemas marcados por: relaciones interpersonales negativas, desmotivación de los empleados y empleadas, elevados niveles de absentismo y rotación, supervisión ejercida de forma aleatoria, etc. Atendiendo a la problemática existente se inicia un proceso de “desintoxicación” basado en el modelo HERO, siguiendo sus principios y metodología y realizándose, en primer lugar, un estudio previo de la empresa a través de instrumentos de medida cualitativos (entrevista a los CEOs y documentación interna) y cuantitativos (cuestionarios en las versiones supervisores/as, trabajadores/as y clientes) y, en función del análisis de los resultados, se han puesto en marcha unas propuestas de intervención personalizadas basadas en la POP, enfocadas no sólo a paliar los problemas existentes, sino también como forma de optimizar los recursos de cara al futuro de la empresa.

Asimismo, las medidas de intervención colectiva propuestas basadas en los primeros resultados (de la entrevista a los CEOs) han sido el desarrollo de talleres de capacitación psicológica positiva para toda la plantilla y un programa de liderazgo transformacional para las personas que ejerzan un cargo de supervisión. De este modo, con los talleres de CPP se pretendía mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y reforzar la capacidad para el trabajo en equipo y, con el programa de *liderazgo transformacional*, se pretendía mejorar el capital social y psicológico de la empresa, así como proporcionar las competencias necesarias a los/as supervisores/as para el ejercicio de un liderazgo positivo.

¹⁴ VII Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), realizada en el año 2011 y Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (6ª EWCS-España), del año 2015.



Posteriormente, no se descarta la proposición de nuevas medidas de intervención colectiva una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios (supervisores/as, trabajadores/as y clientes). De igual modo, se contemplarán medidas de intervención individual en base a los resultados de la evaluación de los factores psicosociales obtenidos siguiendo la metodología HERO.

Acto seguido, se ha previsto una reevaluación que permitirá obtener una retroalimentación para comprobar la efectividad e idoneidad de las medidas de intervención realizadas, de tal manera que nos reporten cambios positivos que consisten, en primer lugar, alcanzar la salud psicosocial de los empleados y empleadas (en el sentido de salud integral de la OMS) y, posteriormente, ir trabajando de forma paulatina hasta adquirir el nivel de salud empresarial característico de las HEROs.

La razón por la cual he decidido enfocar mi TFM hacia el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes, mediante un supuesto de hecho concreto, se debe a mis vivencias profesionales y al grado de consciencia que poseo en este sentido.

Así, al contrario de lo que se pueda imaginar, el modelo HERO no es una utopía, sino un modelo teórico-práctico y sostenible que permite optimizar todos los recursos, sobre todo las personas sin el deterioro de su salud, por eso es muy importante avanzar hacia un cambio de mentalidad empresarial que entienda la salud integral de los empleados y empleadas como una inversión, una fuente de ventaja competitiva y una responsabilidad empresarial ética y humana.

Las Organizaciones saludables y resilientes se asientan en tres pilares fundamentales interrelacionados entre sí: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. Ello significa que la puesta en práctica de las POS adecuadas y la dotación de los recursos necesarios aportan excelentes beneficios que influyen positivamente en la salud y el bienestar de los empleados, fortaleciéndoles para soportar las altas exigencias del trabajo provocadas por los cambios frenéticos en el entorno, lo que conlleva a unos resultados organizacionales saludables, no sólo a nivel intraorganizacional (compromiso, desempeño intra y extra rol, confianza, productividad, resultados financieros, etc.) sino también extraorganizacional (productos y servicios de calidad, satisfacción y lealtad de los clientes, buenas relaciones con el entorno y buena reputación).



14. BREVE REFLEXIÓN

Me permito finalizar este trabajo con una breve reflexión, reconozco la importancia de la competitividad, la productividad, los resultados financieros, etc., pero me cuestiono si las organizaciones serían capaces de alcanzar sus propósitos sin personas, porque en definitiva son el hilo conductor para alcanzar el éxito empresarial y la sostenibilidad del sistema socioeconómico. ¡Reflexionemos sobre ello!



15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEB GRAFÍA

Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., Salanova, M. (2013). Prácticas Organizacionales Saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120. Recuperado de <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/79/87>

Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas?: Un análisis cualitativo. *Fòrum de recerca*, 16, 811-825. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77366/fr_2011_9_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., Martínez, I.M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5096819>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2015). Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6ª EWCS – España (272-17-019-4). Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/GENERALIDAD/ENCT%202015.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2011). VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (272-12-039-5). Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20\(VII%20ENCT\).pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20(VII%20ENCT).pdf)

Le Blanc, P., Oerlemans, W. (2016). Amplificación en el trabajo: construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de Psicología Positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185-191. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2774.pdf>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (1948). ¿Cómo define la OMS la salud? Recuperado de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>



Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. *Psicología positiva aplicada*, 403-428. Recuperado de <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/organizaciones%20saludables.pdf>

Salanova, M., *et al.*, (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2012_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez.pdf

Salanova, M., Llorens, S., Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>

Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes. *Consultoría Organizacional*, 137-166. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/09/2013_Salanova-Llorens-Torrente-Acosta.pdf

Universidad Jaume I (UJI). Equipo de Investigación Want Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. Recuperado de <http://www.want.uji.es/>





ANEXOS



ANEXO I – RESULTADOS RELEVANTES 6ª EWCS – ESPAÑA 2015

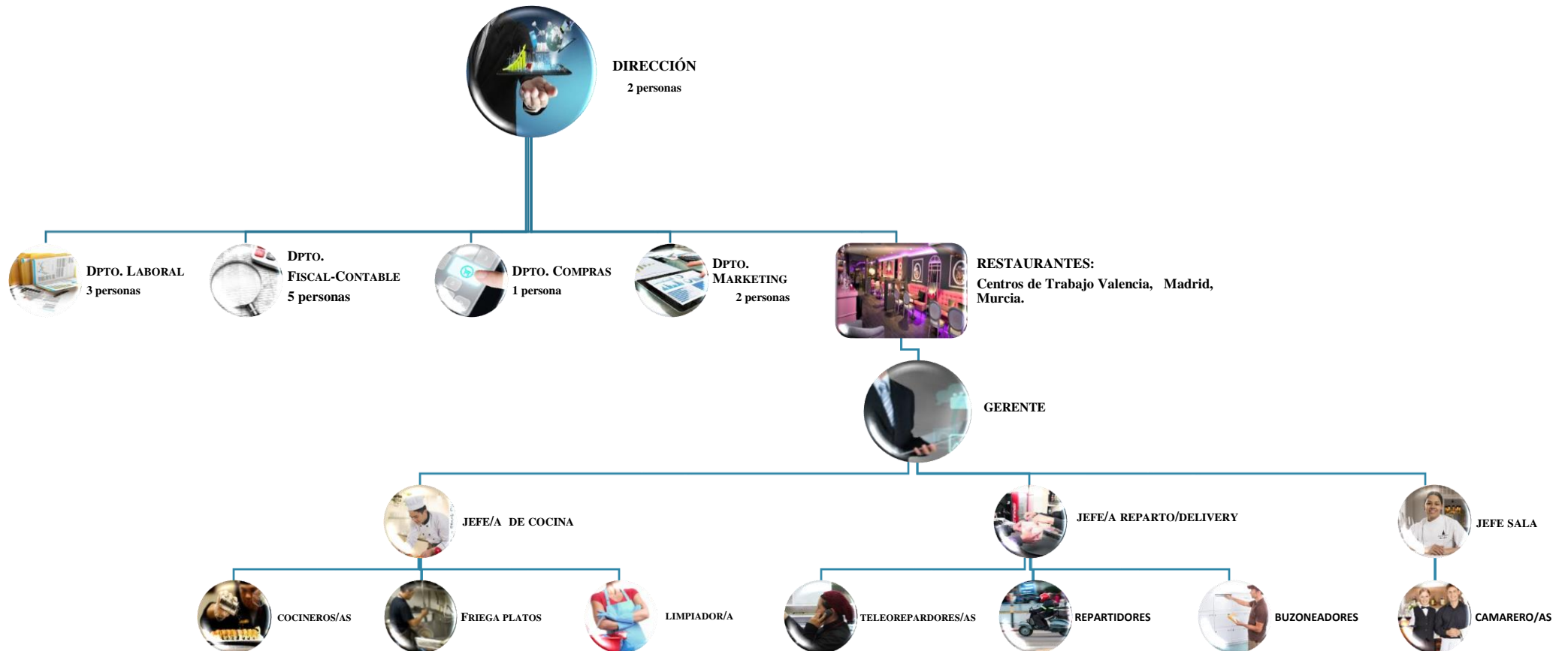
Resumen de resultados relevantes sobre las condiciones de trabajo en España 6ª EWCS-España 2015	
CONDICIONES DE EMPLEO DETERMINADAS POR LA CRISIS	
♦ Reestructuraciones laborales	21% de las personas entrevistadas han sufrido los efectos de las reestructuraciones laborales
♦ Cambios de condiciones laborales: - aumento de las horas de trabajo, - aumento del número de tareas a desarrollar - aumento de las responsabilidades laborales - reducciones salariales	47% ha sufrido cambios en las condiciones de trabajo
♦ Segregación salarial	
- por género	3 de cada 4 mujeres tienen ingresos bajos, mientras sólo la mitad de los hombres tienen bajos ingresos
- por edad	el 75% de las personas menores de 35 años tienen salarios bajos, frente al 54% de los trabajadores de mayor rango de edad
♦ Miedo a perder el trabajo	el 22% de las personas entrevistadas consideran bastante probable perder su trabajo en los siguientes seis meses
MAYORES EXIGENCIAS DE TRABAJO (riesgos psicosociales)	
♦ Ritmo de trabajo (trabajar a gran velocidad)	1/3 de las personas ocupadas
♦ Cumplir plazos muy ajustados	35% de las personas ocupadas
♦ Trabajar a gran velocidad + plazos ajustados	26% de las personas ocupadas
♦ Demandas emocionales del trabajo	
-trato directo con personas	más de la mitad de las personas ocupadas*
- trato con clientes enfadados	21% de las personas ocupadas*
*En ambos casos mayor % de mujeres y jóvenes	
- tareas breves y repetitivas de menos de 1 min.	42% del total de los/as trabajadores/as
AUTONOMÍA	
- para adecuar ritmos, métodos y orden de tareas	más de 2/3 de los/as trabajadores/as
- determinante del ritmo de trabajo más frecuente viene marcado por demandas directas (clientes, usuarios, alumnos, pacientes...)	afecta a un 69% de los/as trabajadores/as
- interrupción de tareas para efectuar otras	afecta a casi 1/3 de los ocupados
- rotación entre tareas	43% de las personas asalariadas con más de empresas de 10 o más empleados
- trabajo por equipos o grupos de trabajo	62% de los/as asalariados/as
- grupos autoguidados (100% autonomía)	apenas el 8% de los/as asalariados/as
- procedimientos de trabajo bajo parámetros de calidad	79%
- evaluación por el/la propio/a trabajador/a de la calidad de su propio trabajo	76%
JORNADA DE TRABAJO	
♦ Número de días de trabajo semanal	
- 5 días	61%



- 6 días	24%
- incremento de asalariados/as que:	
trabajan menos de 5 días a la semana	5% en 2010 y 8% en 2015
trabajan los 7 días a la semana	5% en 2010 y 7% en 2015
- duración media de la jornada laboral	40,3% en 2005 y 36,9 en 2015, que se justifica por el incremento en el % de trabajadores/as que realizan menos de 35 horas semanales
- acumulación de horas totales de trabajo	(en media)
Mujeres	actividades remuneradas + no remuneradas: - 25 horas si trabajan a jornada completa - hasta 30 horas si trabajan a jornada parcial
Hombres	actividades remuneradas + no remuneradas: - 14 horas semanales, tanto si trabaja a jornada completa como si trabaja a jornada parcial
♦ Horario laboral	
- Fijo y no permite cambios	65% de los casos en que la empresa decide el horario y no hay posibilidad de elección por parte de las personas trabajadoras
- Elección entre varios horarios fijos	6% de las personas ocupadas
- Horario flexible	13% de las personas ocupadas pueden adaptar su horario dentro de ciertos límites
- Libertad de elección en el horario	15% de las personas ocupadas pueden determinar enteramente su horario
- Horarios atípicos	
Sábados	54%
Domingos	33%
Jornada diaria de + de 10 horas	27%
Horario nocturno	22%
Trabajo a turnos	23%
DIFÍCIL CONCILIACIÓN	El 25% de las personas trabajadoras señala que tiene problemas para adaptar su horario laboral a sus compromisos familiares y sociales. Los hombres (con 26%) manifiestan tener más dificultades para conciliar que las mujeres (con un 22%)
MAYOR PREOCUPACIÓN POR LAS CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EN LA SALUD	
- el trabajo afecta de manera negativa a la salud	37% de las personas trabajadoras
- trastornos musculoesqueléticos	
dolencias localizadas en cuello-hombro-brazo-mano	45%
dolencias de espalda	45%
- cansancio general	45%
- cefalea o la fatiga visual	36%
- ansiedad	17%
- estrés en el trabajo	“afecta, “siempre o casi siempre” al 30% de los trabajadores, viéndose incrementada su magnitud en los últimos cinco años.”



ANEXO II - ORGANIGRAMA



ANEXO III- DESCRIPCIÓN DE LOS DPTOS. Y FUNCIONES POR ÁREA DE NEGOCIO

Tabla 1.

Tabla resumen de funciones por área de negocio y departamento: Asesoría.

ASESORÍA A EMPRESAS EXTERNAS		
Departamento	Núm.	Funciones
Laboral	2/3	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Asesoría y gestión laboral a empresas y autónomos ♦ Restaurantes: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa de personal (proceso de nómina, proceso de contratación, etc.) - Relaciones con la Administración Pública e Inspecciones Laborales - Obligaciones tributarias: modelos 111 y 190 - Gestiones en materia de prevención de Riesgos Laborales, etc.
Fiscal-Contable	5	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Contabilidad y fiscalidad de los restaurantes. ♦ Llevar la contabilidad de las empresas y gestionar sus obligaciones tributarias.

Nota: Los departamentos laboral y fiscal-contable realizan, simultáneamente, tareas de la propia empresa y de asesoría externa a empresas.

Tabla 2.

Tabla resumen de funciones por área de negocio y departamento: Restaurantes.

RESTAURANTES (NEGOCIO PROPIO)		
Gerente		<ul style="list-style-type: none"> ♦ Punto de comunicación entre los restaurantes y el departamento laboral. ♦ Es el responsable de gestionar y controlar las acciones realizadas en cada uno de los restaurantes: <ul style="list-style-type: none"> - Control de horarios, vacaciones y estipulación de los salarios - Coordinación con los jefes de cada departamento del restaurante - Coordinación con el departamento laboral
Áreas de administración y gestión		
Departamento	Núm.	Funciones
Compras	1	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovisionamiento a los restaurantes de los materiales, vestuario, alimentos necesarios para el desarrollo de sus respectivas tareas: cocina, sala, reparto... - Coordinación con los restaurantes y el departamento fiscal-contable.
Marketing	2	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla estrategias para mejorar el posicionamiento de los restaurantes en el mercado. Relaciones publicas...
Área de restauración – producción		
Departamento	Núm.	Funciones
Cocina	5	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de platos -
Sala	8	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de mesa y atención al cliente
Reparto/ Delivery	12	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de los pedidos por teléfono y correspondiente reparto.

Nota: Cabe recalcar que los jefes de camarero, reparto, sala, aparte de sus tareas habituales en el restaurante, realizan las tareas propias de selección de personal, comunicación del alta del/de la trabajador/a a la asesoría (dpto. laboral), las bajas por IT/AT, las sanciones, los despidos y finalizaciones de contrato. Cocina se gestiona directamente con el gerente de los restaurantes (su nivel de absentismo y rotación es significativamente inferior).



ANEXO IV - PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN CADA DEPARTAMENTO

Tabla 3.

Tabla resumen de funciones y problemática por área de negocio y departamento: Asesoría.

ASESORÍA A EMPRESAS EXTERNAS			
Departamento	Núm.	Problemática	
Laboral:	2/3	- Absentismo - Rotación - Desmotivación - Quejas de los clientes - Problemas en las relaciones interpersonales - Comunicación	
Fiscal-Contable	3	- Desmotivación - Quejas de los clientes - Problemas en las relaciones interpersonales - Comunicación	

Nota: Los departamentos laboral y fiscal-contable realizan, simultáneamente, tareas de la propia empresa y de asesoría externa a empresas.

Tabla 4.

Tabla resumen de funciones y problemática por área de negocio y departamento: Restaurantes.

RESTAURANTES (NEGOCIO PROPIO)			
Gerente			
Áreas de administración y gestión			
Departamento	Núm.	Problemática	
Compras	1	- Desmotivación	
Marketing	2	- Comunicación	
Área de restauración – producción			
Departamento	Núm.	Problemática	
Cocina	5	- Absentismo	
Sala	8	- Rotación	
Reparto/Delivery	12	- Problemas en las relaciones interpersonales - Comunicación	



ANEXO V - CRONOGRAMA

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	2018								2019											
		MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ETAPA 1	EVALUACIÓN EN PROFUNDIDAD																				
ACTUACIÓN 1	Reunión sensibilización CEOs de la empresa																				
ACTUACIÓN 2	Entrevista HERO a los CEOs de la empresa																				
ACTUACIÓN 3	Reunión sensibilización con el personal																				
ACTUACIÓN 4	Entrega y recogida de cuestionarios HERO																				
ETAPA 2	ANÁLISIS DE RESULTADOS																				
ACTUACIÓN 1	Análisis de datos y resultados entrevista a los CEOs																				
ACTUACIÓN 2	Análisis de datos y resultados cuestionarios HERO																				
ETAPA 3	EMISIÓN DE INFORMES																				
ACTUACIÓN 1	Emisión de informe sobre los resultados de la entrevista CEOs																				
ACTUACIÓN 2	Emisión informe sobre los resultados de los cuestionarios																				
ACTUACIÓN 3	Publicación de los resultados cuestionarios HERO tablón anuncios empresa																				



ETAPAS	DESCRIPCIÓN	2018								2019											
		MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ETAPA 4	INTERVENCIÓN																				
ACTUACIÓN 1	Talleres de capacitación psicológica positiva																				
ACTUACIÓN 2	Programa de <i>liderazgo transformacional</i>																				
ACTUACIÓN 3	Propuesta de nuevas medidas de intervención individual y colectiva																				
ETAPA 5	REEVALUACIÓN																				
ACTUACIÓN 1	Reunión con los agentes clave (CEOs, supervisores/as...) sobre la efectividad de las primeras medidas de intervención																				
ACTUACIÓN 2	Reunión CEOs de la empresa para valoración después de un año																				
ACTUACIÓN 3	Entrevista HERO a los CEOs y nuevo pase de cuestionarios																				



ANEXO VI - MEDIDAS DE INTERVENCIÓN COLECTIVA (TABLA RESUMEN)

Resumen de las actividades a realizar

PROBLEMÁTICA	DURACIÓN	TALLERES/PROGRAMAS
Forma de liderar caótica sin unas pautas delimitadas	3 meses c/p	Destinatarios/as: CEO y supervisores/as - Programa de capacitación en liderazgo transformacional.
Relaciones interpersonales negativas, problemas en la comunicación, falta de cohesión de equipo...	1 mes c/p	Destinatarios/as: empleados/as - Taller de capacitación psicológica positiva (CPP) Se desarrollarán en 4 sesiones: - Taller 1 – Comunicación eficiente (1,5h) - Taller 2 - Inteligencia emocional (2h) - Taller 3 – Resolución de conflictos (1,5h) - Taller 4 - Trabajo en equipo (3h)
OTRAS ACTUACIONES (no vinculadas con los objetivos del estudio) - A LARGO PLAZO -		
Constituir un Departamento de Recursos Humanos (para la creación de un entorno de trabajo saludable)	l/p	- Contratación de profesionales cualificados para el puesto de trabajo. - Descripción del perfil profesional y competencial de los puestos. - Descripción de las funciones a realizar por el dpto.
Presencia de ambigüedad (indefinición en las tareas...) y conflicto de rol (incompatibilidad en las tareas...) derivada de un mal diseño del puesto de trabajo y mala comunicación	l/p	- (Re)diseño de puestos saludables. - Se aprovechará lo aprendido en los talleres de comunicación.



ANEXO VII - PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DESTINATARIOS: CEOS, supervisores/as

Se destina a todas aquellas personas que dirigen y gestionen equipos y que pretenden crear relaciones de trabajo a largo plazo, fomentando el desarrollo de sus equipos, así como la participación en una meta común.

DURACIÓN: 3 meses

OBJETIVOS DEL PROGRAMA: Desarrollar las *soft skills* de directivos y mandos intermedios para potenciar el talento y las habilidades de sus equipos, proporcionando un ambiente que promueva la felicidad en el trabajo, para la consecución de unos resultados empresariales saludables.

Al finalizar el programa las personas participantes han de ser capaces de:

A nivel personal:

- ◆ Autoconocimiento;
- ◆ Desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional: empatía, visión, inteligencia emocional y gestión de las emociones;
- ◆ Adaptación al cambio.

A nivel colectivo:

- ◆ Fomentar una cultura corporativa saludable;
- ◆ Crear un ambiente de trabajo inspirador basado en la salud, en el bienestar y en felicidad en el trabajo;
- ◆ Ser propulsor del cambio;
- ◆ Motivar a sus colaboradores, estableciendo metas comunes y felicitando los logros tanto colectivos como individuales;
- ◆ Estimular a sus colaboradores dándoles el feedback en las tareas desarrolladas;
- ◆ Colaborar al desarrollo profesional del equipo;
- ◆ Detectar las capacidades de sus colaboradores y cultivar sus competencias (*empowerment*);
- ◆ Crear y mantener equipos de trabajo de alto rendimiento;
- ◆ Cultivar la empatía y fomentar la cohesión de los equipos y el compañerismo, etc.



Este programa se desarrollará mediante una serie 6 talleres presenciales que se realizarán los sábados por la mañana de 9:00-13:00 y x sesiones de coaching individual de una 1,5h.

Talleres del programa de *liderazgo transformacional*

TALLER	FECHA	SESIONES COACHING INDIVIDUALES
Taller 1 – Autoconocimiento: El poder personal	15 de septiembre	21 o 22 de septiembre
Taller 2 – Inteligencia emocional	29 de septiembre	5 o 6 de octubre
Taller 3 – Escucha activa	13 de octubre	19 o 20 de octubre
Taller 4 – Comunicación eficaz	27 de octubre	2 o 3 de noviembre
Taller 5 – ¿Cómo construir la confianza?	10 de noviembre	16 o 17 de noviembre
Taller 6 – Una nueva visión para mi liderazgo	24 de noviembre	-

Nota: Los talleres se realizarán en horario laboral, contando como tiempo de trabajo efectivo. Para el personal de administración, atendiendo a que no prestan servicios los sábados, se les compensará como día de descanso (sólo para el caso de los talleres no en las sesiones de coaching individuales).

ANEXO VIII - VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS DEL MÁSTER A VALORAR:

- CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía
- CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.
- CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos
- CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.
- CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.
- CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.
- CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.
- CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.
- CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

ESCALA DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS:

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas, pero su desempeño requiere guía y supervisión	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión

